

Análise dos Canais de Distribuição da Banana: um estudo de caso

Luana Gonçalves Euclides Borges

CPF 050.007.536-07

Mestranda do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos
(UFSCar)

Rua José Valentino da Cruz, 69/502 CEP 36570-000 Viçosa-MG – BRASIL

luanaborges@yahoo.com.br

Andrea Lago da Silva

CPF 716.084.519-68

Professora do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos
(UFSCar) e Pesquisadora do GEPAI.

Via Washington Luis, km 236 CEP 13565-905 São Carlos- São Paulo - BRASIL

deialago@power.ufscar.br

Grupo de pesquisa número 2

Apresentação em Pôster

Análise dos Canais de Distribuição da Banana: um estudo de caso

Resumo

A fruticultura é uma das atividades de destaque na agricultura brasileira, empregando hoje aproximadamente, quatro milhões de pessoas, além de ser importante componente da balança comercial e geradora de divisas. Para as redes varejistas, o setor de FLV (frutas, legumes e verduras) representa importante espaço de geração de incremento no tráfego interno de clientes nas lojas, além de apresentar grande rentabilidade, principalmente em função das condições de negócio que impõe aos seus fornecedores. A banana ocupa um lugar de destaque na fruticultura brasileira, estando na segunda posição na produção mundial de banana. O Estado de Minas Gerais ocupa o quinto lugar em produção, com 39.058 hectares de área plantada e produção de 544.081 milhões de cachos. Problemas relacionados com a logística, padronização, negociação de contratos, entre outros, aliados a alta perecibilidade das frutas *in natura* têm levado as grandes redes de auto-serviço a abandonarem o sistema tradicional de comercialização, via CEASAS e a criarem centrais próprias de compras, onde os produtos são adquiridos diretamente de produtores rurais ou atacadistas especializados.

Nesse contexto, o objetivo geral desse artigo é analisar a estratégia de distribuição de uma cooperativa de frutas do norte de Minas Gerais, especificamente no caso da banana, identificando nesse processo os diferentes arranjos distributivos existentes, as características facilitadoras e os fatores limitantes à expansão e ao aumento da sua eficiência.

Palavras-chaves: canais de distribuição, banana, Minas Gerais

Análise dos Canais de Distribuição da Banana: um estudo de caso

1. INTRODUÇÃO

A fruticultura brasileira encontra-se em expansão, podendo ser considerada como um dos setores de maior potencial no agronegócio brasileiro. O Brasil possui, ainda, baixo consumo *per capita* de frutas frescas (57,0 Kg/ano) se comparado com os Estados Unidos (67,4 Kg/ano) e Espanha (120,0 Kg/ano) (IBRAF, 2003). Ainda segundo esse Instituto, o Brasil produz acima de 40 milhões de toneladas, ocupando o terceiro lugar em produção no ranking mundial. A China e Índia ocupam as primeiras posições (55,6 milhões de toneladas e 48,1 milhões de toneladas, respectivamente).

Países como Espanha, Chile, Israel e EUA, que investiram maciçamente na fruticultura, tiveram grandes retornos econômicos em pouco tempo (RAMOS, 1997). Esse setor é um importante segmento de geração de renda agrícola, com grande contribuição para o desenvolvimento econômico, tanto pelos negócios que movimentam no mercado interno, como pela geração de divisas por meio das exportações de frutas *in natura* e de seus produtos industrializados.

O Brasil ocupa a segunda posição na produção mundial de banana sendo o estado de Minas Gerais um importante produtor nacional com 39.058 hectares de área plantada e produção de 544.081 milhões de cachos (IBGE, 2003). As regiões que se destacam na produção de banana são: Janaúba, Itajubá, Santa Rita da Sapucaí, Montes Claros e Governador Valadares, que ocupam, aproximadamente, 44% do total da área do estado. Dentre essas regionais, a de Janaúba tem destaque como principal produtora de banana no Estado de Minas Gerais, com 6.384 hectares de área e produção de 118.451 milhões de cachos que correspondem, respectivamente, por 16% da área total da produção mineira e 22% do total do Estado (IBGE, 2003).

A produção de banana no Brasil é frequente durante o ano. É uma fruta de ciclos curtos onde em condições climáticas favoráveis é possível obter as primeiras safras 10-12 meses pós-plantio (RAMOS, 1997). É uma fruta sujeita a flutuações de preços durante o ano podendo sofrer grandes quedas em determinadas épocas devido, principalmente, à preferência do consumidor por frutas de época como, por exemplo, a preferência por frutas de caroço (pêssego e nectarina) produzidas de outubro a janeiro. Cerca de 99% da banana produzida no Brasil vai para o mercado interno devido à falta de qualidade do produto ocasionada, principalmente, pelas más condições de transporte devido às malhas viárias que se encontram em péssimas condições além da precária infra-estrutura dos portos e aeroporto, que em sua maioria, não possuem câmaras refrigeradas para armazenagem e transporte dos produtos (EMBRAPA).

Na tabela 1, estão apresentados, para o ano de 2003, os valores da exportação brasileira e dos principais estados produtores de banana.

Tabela 1. Exportações de Banana dos Principais Estados Produtores – 2003

Estado	US\$ FOB	Peso Líquido (Kg)
Santa Catarina	11.992.125	129.033.655
São Paulo	1.649.516	16.283.053
Minas Gerais	405.474	4.113.629
Bahia	4.951	41.090
Pará	0	0
Brasil	30.013.320	220.770.820

Fonte: SECEX/DECEX (2003)

Esses estados representam 68% das exportações brasileiras. O Pará, apesar de ser o terceiro maior produtor contribuindo com 705.268 milhões de cachos e uma área de 54.506 hectares ele não participa das exportações brasileiras. Isso se deve ao baixo nível de tecnificação empregado nos cultivos resultando em baixa produtividade e qualidade dos frutos (EMBRAPA, 2004).

A região norte de Minas Gerais é a que tem maior representatividade na fruticultura com uma área de, aproximadamente, 12 mil hectares plantados com frutas, sendo que 67% (8 mil ha) da área irrigada correspondem ao plantio de banana (ABANORTE). Esta região é composta, principalmente, por pequenos e médios produtores, organizados em cooperativas e associações que lhes prestam toda a assistência técnica que vai desde do campo até a comercialização, possibilitando a produção de um fruto de excelente qualidade (MATTHIESEN & BOTEON, 2005).

As centrais de abastecimento públicas, como as Centrais Estaduais de Abastecimento Sociedade Anônima (CEASAS) e as Centrais de Abastecimento do Estado de São Paulo (CEAGESP), atuam de forma importante na distribuição de produtos frutícolas. A CEAGESP representa 25% de toda comercialização física realizada em entrepostos normatizados no Brasil. Entretanto, essa lógica tem mudado com o surgimento de novas empresas distribuidoras privadas, com estruturas próprias de aquisição e transporte de mercadorias, além das centrais próprias, criadas por grandes redes supermercadista, para compra direta com produtores ou atacadistas especializados (JUNQUEIRA, 1999).

A base agrícola da cadeia produtiva das frutas abrange 2,2 milhões de hectares, gera quatro milhões de empregos diretos e PIB agrícola de US\$ 11 bilhões (IBRAF, 2003). Mas a fruticultura não é importante apenas para trazer divisas ao país. Geradora de empregos, ajuda a fixar o homem no campo. Para cada US\$ 10 mil investidos em fruticultura, criam-se três vagas diretas e permanentes, e duas indiretas (ANUÁRIOS, 2003).

Estudos indicam que a baixa eficiência na comercialização é um dos maiores entraves para que toda a cadeia da fruticultura funcione de forma eficiente, o que está, muitas vezes, fora do alcance dos produtores. Os produtos hortifrutigranjeiros representam grande diferencial para as lojas do varejo supermercadista, capazes de incrementar o tráfego interno de clientes e de aumentar a sua frequência de visita às lojas. Além disso, esse setor tem se mostrado bastante rentável para essas redes que obtiveram lucros entre 25% e 30% (CURY & FREITAS, 2001).

Portanto, o objetivo geral do presente artigo é analisar a estratégia de distribuição de uma atuante cooperativa de frutas do Norte de Minas, identificando nesse processo os diferentes

arranjos distributivos existentes, as características facilitadoras e os fatores limitantes à expansão e o aumento da sua eficiência. O foco do trabalho será a banana devido ao fato de ela representar 75% do faturamento e 80% do volume comercializado da empresa-alvo do estudo de caso deste artigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Canais de Distribuição

Vários autores descrevem os canais de distribuição de diferentes maneiras. ROSEMBLOOM (2002), apresenta algumas definições como: o caminho seguido de um produto desde sua concepção até o consumidor final, a transferência de posse entre várias firmas, ou ainda, sendo uma coalizão de empresas reunidas com o propósito de realizar trocas. De acordo com STERN e EL-ANSARY (1996), os canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso e consumo. Muitas empresas estão envolvidas na atividade do canal de distribuição, onde cada membro do canal depende dos demais para desempenhar sua função correspondente (COUGHLAN et al, 2002).

Segundo ROSENBLOOM (2002), durante muitos anos os canais de marketing ficaram relegado a um segundo plano em comparação ao composto mercadológico tradicional produto, preço e promoção, porém a sua importância tem crescido nos últimos anos devido a cinco fatores como a obtenção de vantagem competitiva sustentável; poder crescente dos distribuidores, especialmente varejistas; necessidade de reduzir custos de distribuição; revalorização do crescimento e a crescente importância da tecnologia.

BOWERSOX e COOPER (1992) classificam os participantes do processo de distribuição em agentes primários, tais como os varejistas, os atacadistas, produtores/fabricantes e os agentes facilitadores que são, entre outros, as seguradoras, as instituições financeiras, as agências de propaganda e pesquisa de mercado, os armazéns, as transportadoras independentes.

Os membros do canal desempenham várias funções-chave (KOTLER, 1998):

- *Informações*: coleta e disseminação de informações sobre consumidores, concorrentes e outros agentes e forças que atuam no ambiente;
- *Promoção*: desenvolvimento e disseminação de comunicações sobre oferta, planejadas para atrair os consumidores;
- *Negociação*: tentativa de chegar a um acordo final sobre preço e outras condições;
- *Pedido*: comunicação de intenções de compra dos membros do canal para os fabricantes;
- *Financiamento*: obtenção e alocação de fundos necessários para financiar estoques nos diferentes níveis do canal;
- *Risco*: aceitação dos riscos associados às tarefas do canal;
- *Propriedade Física*: estocagem e movimentação sucessiva de produtos físicos, desde a matéria-prima até os consumidores finais;
- *Pagamento*: os compradores pagam suas faturas aos vendedores por meio de bancos e outras instituições financeiras;
- *Propriedade*: transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa a outra.

Essas funções constituem fluxos para frente, fluxos para trás e fluxo nos dois sentidos. O fluxo de informações fluem em todos os pares possíveis de membros do canal, tanto de modos rotineiros quanto especializados (COUGHLAN et al, 2002).

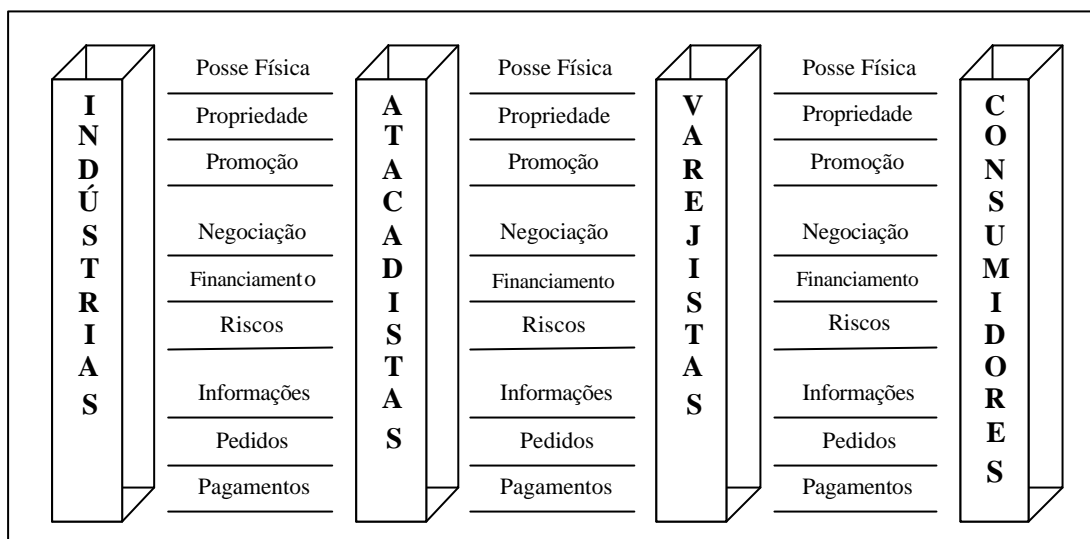


FIGURA 1: Fluxo no canal de distribuição (NEVES, 1999)

A extensão de um canal é determinada pelos intermediários, que constituem os níveis do canal e desempenham a função de distribuição. KOTLER (1998) menciona quatro níveis de canal, onde no canal de nível zero está o fabricante que vende diretamente ao consumidor final; no canal de um nível está o intermediário de venda, como um varejista; o canal de dois níveis possui dois intermediários, tipicamente, um varejista e um atacadista e o canal de três níveis, formado de três intermediários. Grandes atacadistas vendem a pequenos atacadistas (jobbers) que revendem a pequenos varejistas.

O uso de intermediários aumenta a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvos. Os intermediários por meio de seus contatos, experiências, especializações e escala de operação, oferecem à empresa fabricante muito mais do que esta pode atingir com seus próprios esforços (KOTLER, 1998). STERN e EL-ALSARY (1996), justificam a existência de intermediários à medida que estes facilitam o fluxo de bens e serviços, sendo uma ponte necessária entre o suprimento de bens e serviços gerados pelo produtor e os mantimentos exigidos pelos consumidores.

COUGHLAN et al (2002), destaca três tipos de intermediários, onde o atacadista vende para outros intermediários do canal, mas não para usuários finais individuais; o varejista vende diretamente para consumidores individuais que são usuários finais e o intermediário especializado é trazido para um canal para desempenhar um fluxo específico e em geral, não estão envolvidos por completo na atividade crucial representada pelo produto vendido. Segundo NEVES (1999), as funções podem e devem, para eficiência do canal, ser desempenhadas pelos participantes que conseguem operar na forma mais competitiva possível. Todas são indispensáveis, sendo que experiência, especialização, contatos e escala são fundamentais para seu exercício. A coordenação eficiente do processo sempre envolve o compartilhamento das informações.

Para ALCÂNTARA (1997), o grau de poder de cada elo do canal determina a forma que a estrutura distributiva vai assumir. O aparecimento e a consolidação das grandes redes varejistas está concentrando o poder nesse elo em detrimento da indústria e do atacado, que começam a buscar novas formas alternativas de se relacionarem como membro do canal. As decisões

referentes ao canal de distribuição desempenham um papel de importância estratégica na presença e no sucesso global de uma empresa no mercado (COUGHLAN et al, 2002).

3. METODOLOGIA

A realização de diagnósticos agroalimentares pode ser fundamentada em um conjunto variado de opções conceitual e metodológica.

Elegeu-se o estudo de caso único por limitações de tempo para execução do trabalho, sem deixar de considerar que o mesmo não pode ser encarado como um estudo completo em si mesmo (YIN, 2001). Ainda segundo o autor, isso se justifica pelo fato de ser um caso-piloto, que é o primeiro de um estudo de casos múltiplos a serem desenvolvidos na dissertação de uma das autoras.

A abordagem metodológica envolveu a combinação de informações de fontes secundárias (livros, teses, revistas especializadas e Internet) e realização de entrevista com questionário semi-estruturado com questões abertas e fechadas. A entrevista foi realizada com uma cooperativa de frutas do norte de Minas Gerais que está associada a ABANORTE – Associação Central dos Fruticultores do Norte de Minas. A escolha dessa cooperativa deveu-se ao fato dela está situada no pólo fruticultor mineiro, que se encontra em grande desenvolvimento e que tem se tornado representativo no cenário nacional. A banana é o foco do trabalho por ser ela a fruta mais produzida e comercializada pela cooperativa.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A ABANORTE é uma associação que reúne 11 cooperativas. Tem como missão promover a fruticultura qualificada do norte de Minas pelo fortalecimento do associativismo e da articulação dos interesses públicos e privados, objetivando o desenvolvimento socioeconômico da região. A cooperativa iniciou suas atividades entre os anos de 1988-90 através da iniciativa de um dos sócios de investir em banana, visto que a produção da fruta começou a ampliar na região de Janaúba. A finalidade era entrar no mercado de forma competitiva.

Atualmente a cooperativa cultiva mais de 600 hectares com fruticultura irrigada. Os produtores estão localizados na região de Jaíba, Janaúba, Nova Porteirinha, Pedra Maria da Cruz, Capitão Enéas e Montes Claros. As frutas cultivadas são bananas, manga, limão, atemóia e pinha onde 75% do faturamento da empresa e 80% do volume comercializado é banana. Cada cooperado tem sua própria estrutura constituída de cabos aéreos, *packing house* e funcionários. Todo o financiamento da estrutura é feito pelos próprios produtores, que usam recursos próprios ou buscam financiamento em bancos ou outras entidades financeiras. Após a colheita, as frutas são transportadas em cabos aéreos para galpões de embalagem (*packing house*) onde são inspecionadas, avaliadas, lavadas, higienizadas e passam por diversos processos até serem acondicionadas e enviadas ao mercado.

Um dos principais problemas enfrentados no setor produtivo são os custos muito elevados. Isto se deve ao fato da utilização da irrigação o ano inteiro e da maior frequência de adubação dos pomares. Outro problema citado foi a questão de doenças devido a concentração de frutas na região, onde alguns fazem monitoramento e outros não. A distribuição é outro fator que onera os custos na produção, pela distância das áreas produtoras dos grandes mercados, como entre a região de Janaúba e São Paulo, que diminui a competitividade do norte de Minas devido aos elevados fretes e demais custos com transporte. O ideal seria trabalhar dentro de Minas Gerais, mas isso acaba se tornando inviável devido à baixa demanda. Na comercialização propriamente

ditas, os problemas enfrentados são a inadimplência, a concorrência desleal, a presença de muitos intermediários e de poucas pessoas organizadas com objetivo de promover a fruticultura.

Os cooperados não são obrigados a vender toda a fruta para a cooperativa. Decidiu-se uma cota mínima que a cooperativa tem que vender e o excedente desta produção podem ser entregue diretamente ao mercado atacadista e CEASAS. A fruta que vai para cooperativa é mandada para a filial em São Paulo. O produtor emite nota fiscal para a cooperativa que vende a fruta na cotação do mercado. O pagamento é feito conforme a negociação e no final do mês, após a apuração dos resultados, o lucro ou o prejuízo é repassado e absorvido pelos cooperados.

A cooperativa optou pela montagem de uma central de distribuição própria, localizada em São Paulo, para escoar a produção. Isso se deve ao fato da cidade ser um grande mercado consumidor de frutas e representar o principal destino de escoamento das frutas da cooperativa. A distribuição é feita em função do tipo da banana: verde ou climatizada. A segunda é colocada em uma câmara onde se aplica um gás para amadurecer a fruta e uniformizar a maturação. Esse processo é feito pela cooperativa na filial de São Paulo, onde é vendida para as grandes redes varejistas. A banana verde sai direto do produtor (cooperado) para as CEASAS, a CEAGESP e outros atacadistas especializados. Esses, por sua vez, climatizam a banana e distribuem a produção onde entre os clientes estão as grandes redes também. As grandes redes supermercadistas só compram a banana climatizada. A cooperativa absorveu inicialmente 10% da produção dos seus cooperados, estando atualmente entre 50%-60% e tendo como meta chegar a 100%. Para isto, está ocorrendo um processo de expansão e abertura de novos mercados como o do Rio de Janeiro e futuramente Brasília, Belo Horizonte e Montes Claros.

A grande vantagem desses canais para a cooperativa é a fidelização. Para o cooperado é de ter atacadistas que estabelecem parcerias comerciais. A grande desvantagem existente é a questão de inadimplência e a falta transparência. Existe pouca transparência no relacionamento entre produtores e atacadistas, aonde as frutas chegam com boa qualidade e dentro do combinado para comercialização e há argumentação de que isso não ocorreu. Mas isso pode estar ocorrendo pelo fato da banana sair verde da região produtora e a medida que vai amadurecendo vão aparecendo os danos físicos ocasionados no transporte, feito muitas vezes, em caixas de madeira e papelão.

Com o surgimento de empresas distribuidoras privadas e as centrais próprias, criadas por grandes redes supermercadistas para compra direta com produtores, tem mudado a lógica de distribuição, anteriormente direcionada para as centrais de abastecimento público como as CEASAS e a CEAGESP. A cooperativa realiza 70% da sua distribuição, direto com a Central de Distribuição das grandes redes. A tendência é a centralização para garantia de qualidade dos produtos fornecidos. A cooperativa trabalha com o Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, Sendas e Wall Mart e tem a intenção de crescer para pequenas e médias redes varejistas. Cerca de 95% de sua produção é destinada ao consumo *in natura*. Parte da produção do limão e da manga vai para a produção de sucos. As bananas machucadas, arranhadas e muito maduras são aproveitadas para doces e compotas.

As exigências de entrega das frutas para o atacado e para o varejo são diferenciadas. Enquanto as grandes redes supermercadistas exigem muito mais padrão de qualidade e adequação às normas pré-estabelecidas além da entrega das frutas serem em caixas plásticas, o atacado não tem essa necessidade. Grande parte da comercialização das frutas da cooperativa é feita para as grandes redes varejistas, seguidos dos atacadistas, alguns sacolões e intermediários.

A Companhia ainda não exporta, mas está querendo obter a certificação da PIF (Produção Integrada de Frutas), que é uma das exigências para se exportar. A certificação facilita a colocação de produtos nacionais no mercado externo. Ela comprova que a fruta foi produzida na época certa, originária de sementes de boa procedência, sem agrotóxicos e fertilizantes, que a

colheita foi realizada na época correta e que o acondicionamento foi realizado com a embalagem adequada (REVISTA FRUTAS E LEGUMES, 2003).

As áreas produtoras da cooperativa estão muito próximas do enquadramento necessário para a exportação. Já foram feitas algumas exportações, mas somente no âmbito individual, de alguns cooperados. Todos os associados têm conhecimentos das normas e procedimentos para exportar e a cooperativa está estudando a melhor maneira de se fazer isso.

Um dos maiores entraves é a exportação da banana prata, que hoje representa 85% do volume produzido pela cooperativa, pois suporta muito menos o frio e amadurece muito mais rápido. Isto dificulta o transporte para localidades mais distantes. Por outro lado, a banana nanica que representa 15% da exportação, é mais resistente ao amadurecimento. Outro fator importante é a preferência do mercado externo por este tipo de banana.

Atualmente a ABANORTE está realizando parcerias com a Universidade Federal de Viçosa com o intuito de desenvolver novas tecnologias de colheita e pós-colheita da banana prata para aumentar a conservação da fruta e viabilizar a exportação. O projeto de exportação de frutas desenvolvido em parceria entre o grupo Carrefour, o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF) e a Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX-Brasil) vêm mudar essa realidade. O “Brazilian Fruit Festival” acontecerá em vários países promovendo degustação de frutas e sucos tipicamente brasileiros como manga, uva, melão, papaya, limão tayti, maçã, abacaxi, banana prata, tangerina, melancia, caju, figo, coco e maracujá.

Para garantir a origem da fruta da cooperativa e monitorar o produto no mercado (rastreadabilidade), todas as caixas são identificadas por um selo com um código do embalador e da fazenda onde a fruta foi produzida. Existe um processo de transferência, pelo consumidor, onde ele associa o selo à qualidade da fruta da cooperativa. Este pode ser considerado um ponto positivo visto que os consumidores darão preferência às frutas da cooperativa além de facilitar a identificação das frutas nas grandes redes varejistas.

A cooperativa citou como entraves para o crescimento do mercado de frutas para exportação a obtenção de uma operação logística satisfatória para que não ocorram perdas no processo, a variedade da banana, a rentabilidade e o desconhecimento se a relação custo/benefício é viável. Além desses fatores, a REVISTA FRUTAS E LEGUMES (2003) cita os subsídios aos produtos de origem americana, européia e asiática, as elevadas tarifas e impostos em cascata cobrados sobre toda cadeia de frutas, as altas taxas de juros, a precária infra-estrutura viária, com péssimas estradas, portos e aeroportos sem área de armazenagem refrigerada e a irregularidade da oferta do produto para consumidores internacionais.

A cooperativa está buscando, primeiramente, a sua consolidação no mercado interno com a busca de novos mercados e futuramente pretende-se expandir as fronteiras para o mercado externo.

| CONCLUSÃO

De maneira geral a fruticultura em Minas Gerais está crescendo e descobrindo a sua potencialidade. Porém, é preciso investimento, tecnologia, divulgação e acima de tudo apoio financeiro para que o desenvolvimento ocorra. A cooperativa analisada tem buscado maneiras para expandir seus mercados. Uma alternativa que pode trazer frutos futuramente é a parceria da ABANORTE com a Universidade Federal de Viçosa na busca de uma banana prata mais resistente para exportação.

Alguns dos fatores que limitam o aumento da eficiência da cooperativa são o custo muito elevado, as doenças, a distância dos grandes centros consumidores, a inadimplência, a concorrência desleal e a presença de muitos intermediários. A fidelização com grandes redes

supermercadistas e o estabelecimento de parcerias comerciais com atacadistas constituem características facilitadoras para expansão da cooperativa. Os entraves para a expansão do mercado de frutas para exportação são a operação logística insatisfatória, a variedade da banana, a rentabilidade, a infra-estrutura viária, os portos e aeroportos que não possuem área de armazenagem refrigerada. É preciso haver um maior fortalecimento das entidades representativas dos fruticultores, de forma a enfrentar a acirrada concorrência do mercado.

A carência de políticas voltada para fruticultura e a dificuldade de acesso a financiamentos representam os principais gargalos no setor frutícola de Minas Gerais. Uma alternativa a ser considerada seria trabalhar a demanda dentro do Estado de Minas Gerais, que hoje, possui um baixo consumo de frutas comparado aos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. O que pode ser feito nesse sentido é uma parceria entre o Estado de Minas Gerais e a ABANORTE para uma divulgação das frutas de qualidade e incentivar seu consumo.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABANORTE. Disponível em: <<http://www.abanorte.com.br>>. Acesso em: 23 outubro 2004.

ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição**: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre atacado de entrega e indústria. 1997. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

ANUÁRIOS. Disponível em: <<http://www.anuarios.gazetagrupo.com.br>>. Acesso em: 02 abril 2004.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, Inc., 1992.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. Tradução: Lúcia Simonini. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

CURY, C. G. B.; FREITAS, M. Parceria pela qualidade. **Agroanalysis**. v.21. n.8, p. 27-32, 2001.

EMBRAPA AMAZÔNIA ORIENTAL. Disponível em: <<http://www.cpatu.embrapa.br/>>. Acesso em 19 novembro 2004.

EMBRAPA MANDIOCA E FRUTICULTURA. Disponível em: <<http://www.cnpmf.embrapa.br/banana.htm>>. Acesso em: 19 novembro 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS. Disponível em: <<http://www.ibraf.gov.br>>. Acesso em: 02 abril 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 25 novembro 2004.

JUNQUEIRA, A. H. Centrais de Abastecimento: momento decisivo. **Agroanalysis**. v.19, n.6, p. 14-20, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

MATTHIESEN, M., L.; BOTEON, M. **Análise dos Principais Pólos Produtores de Banana no Brasil**. Disponível em: <www.cepea.esalq.usp.br/pdf/Banana_Sober.doc>. Acesso em: 02 março 2005.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1997. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1997.

RAMOS, J. D. et al. **Fruticultura**. CD ROM. UFLA – Universidade Federal de Lavras. 1997.

REVISTA FRUTAS E LEGUMES. **Infra-estrutura para exportação de frutas ainda é precária**. Janeiro/fevereiro, p. 18-20, 2003.

ROSEMBLOOM, B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SECEX. Disponível em: <<http://www.portaldoexportador.gov.br>>. Acesso em: 25 novembro 2004.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A.I. **Marketing Channels**. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.

YIN, R. K. **Case study research: Design and Methods**. 2.ed. Thousand Oaks-CA: SAGE Publications, 1994.